



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERA**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL**

*Tesis para la obtención del grado de*  
*Máster en Gestión Empresarial*

**“Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa  
Truckexpress Maquinaria Pesada en la Ciudad de San  
Rafael del Sur, Municipio de Managua para el Período  
2020-2025”**

Elaborado Por:

**Lic. Luis Alejandro Ruiz Ulloa**

Tutor De Tesis:

**Msc. Rafael Ubilla Suazo**

Managua, Nicaragua

Octubre 2019.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi esposa e hija, quien me enseñaron que el mejor conocimiento que se puede tener es el estudio, y que es lo más grande que uno tiene en esta vida todo se logra con mucha perseverancia y dedicación.

Lic. Luis Alejandro Ruiz Ulloa

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecer a Dios mi es Esposa e hija donde ellas fueron mi fortaleza y mi motivación en todo estos años para concluir una etapa más de vida, a mi tutor, Msc Rafael Ubilla, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos

A la Dirección de Posgrado al director como también a su coordinador y personal administrativos y muy especial a todos los docentes que me dieron todo su conocimiento y dedicación todos estos años que compartimos junto porque sin ello no tuviera nuevas herramientas para enfrentarme mi vida profesional.

Lic. Luis Alejandro Ruiz Ulloa

## RESUMEN DE TESIS

El Presente trabajo consiste en realizar un plan estratégico para la empresa TRUCKEXPRESS Maquinaria Pesada, ubicada a 46 Kms de la ciudad capital en el Municipio de San Rafael del Sur. Se pretende que a través de esta investigación la empresa adopte una cultura de mejora continua y se transfiera, a nivel operativo como administrativo a través de la implementación de una estrategia corporativa acorde al tamaño y ubicación de la empresa.

La propuesta de plan estratégico sería el primer plan que adopte la empresa, después de más de 25 años de constitución. Dicha propuesta se realiza partiendo de la formulación de las declaraciones visión y misión y objetivos estratégicos, debido a que la empresa no cuenta con estos elementos claves tan importantes para definir el rumbo de una organización.

Este plan pretende formalizar una guía hacia futuro, específicamente para el período 2020-2025 y que logre maximizar las oportunidades y fortalezas de la empresa y minimizar las amenazas y debilidades por medio de los componentes de eficiencia operativa y gerencial.

La empresa según el estudio posee diversos problemas organizacionales que le trastocan a todas las áreas de manera transversal, por ende, se pretende en el plan, minimizar estos comportamientos negativos a lo interno de la organización.

Managua, 4 de Octubre de 2019

Señores.

**Dirección de Estudios de Posgrado y Educación Continua**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

Presente.

**CONSTANCIA**

Por medio de la presente hago constar que la Tesis presentada para la obtención del grado de Máster en Gestión Empresarial, titulada *"Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Truckexpress Maquinaria Pesada en la ciudad de San Rafael del Sur, Municipio de Managua para el período 2020-2025"*, presentada por el Lic. Lic. Luis Alejandro Ruiz Ulloa, ha sido elaborada bajo mi supervisión, por lo que autorizo la presentación ante el respectivo Jurado Examinador.



MSc. Rafael Ubilla Suazo  
Tutor de Tesis

Managua, 06 de agosto del 2019

*Lic. Luis Alejandro Ruiz Ulloa*  
*Sus manos. -*

*Estimado estudiante:*

*El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar la propuesta del tema de Tesina titulado “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa TRUCKEXPRESS maquinaria pesada en la ciudad de San Rafael del Sur, Municipio de Managua para el período 2020-2025.”, como requisito para ser desarrollado en el protocolo y poder optar al título de Máster en Gestión Empresarial.*

*El diseño cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.*

*Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.*

*Atentamente,*

*Ing. Freddy González López, M.Sc.,*  
*Director de Estudios de Posgrado y Educación Continua*



Cc.: Archivo

Managua, 10 de septiembre del 2019

**Lic. Luis Alejandro Ruiz Ulloa**  
Sus manos. -

Estimado estudiante:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar el protocolo de Tesina titulado **"Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa TRUCKEXPRESS maquinaria pesada en la ciudad de San Rafael del Sur, Municipio de Managua para el período 2020-2025"**, como requisito para ser desarrollado en el trabajo final y poder optar al título de master en Gestión Empresarial, siendo su tutor: MSc. Rafael Ubilla Suazo.

El protocolo cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,



**Ing. Freddy González López, M.Sc.,**  
Director de Estudios de Posgrado y Educación Continua

Cc.: Archivo

## INDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN DE TESIS .....</b>	<b>3</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>II. ANTECEDENTES .....</b>	<b>8</b>
<b>III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN. ....</b>	<b>9</b>
<b>IV. OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos. ....	10
<b>V. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>VI. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
Método de Investigación Científica.....	29
Tipo de Estudio.....	29
Universo de trabajo y sus integrantes .....	30
Tipo de Información.....	30
Descripción de Fuentes de Información .....	30
<b>CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>31</b>
Datos Generales de la Empresa.....	32
Portafolio de la Empresa .....	33



Estructura Organizativa .....	34
<b>ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>36</b>
Factores Económicos .....	36
Factores Tecnológicos .....	38
Factores Políticos .....	39
Grupo Estratégico:.....	40
<b>Grupo Estratégico 1 .....</b>	<b>40</b>
Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	40
<b>Análisis de Competidores.....</b>	<b>44</b>
<b>Principales Hallazgos.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO .....</b>	<b>51</b>
Direccionamiento Estratégico .....	51
¿Quiénes somos? .....	51
¿Qué Hacemos? .....	51
¿Para quién servimos?.....	51
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ....	52
ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA: .....	53
PLAN DE ACCION (ACTIVIDADES). ....	55
MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXO.....	63

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis DAFO - Fuente Propia .....	18
Ilustración 2 VENTAJA COMPETITIVA.....	18
Ilustración 3 Factores claves de éxito.....	19
Ilustración 4 Imagen Corporativa Truck Express .....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5 Estructura Organizativa Truckexpress .....	34
Ilustración 6 Índice Mensual de Actividad Económica Fuente: BCN¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 7 Índice Mensual de Actividad Económica Proyectada Fuente: BCN .....	37
Ilustración 8 Actividad Económica Interanual - Fuente: FUNIDES¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 9 Tasa de Inflación Proyectada - Fuente: FUNIDES..¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 10 Modelo cinco fuerzas de Porter - Fuente: HBR.....¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 11 Gráfico MEFI Truckexpress.....	49
Ilustración 12 Gráfico MEFE Truckexpress .....	50

## TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL Trucukexpress .....	40
Tabla 2 Análisis 5 fuerzas Porter - Fuente Propia .....	43
Tabla 3 Matriz Perfil Competitivo MPC - Fuente Propia¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 4 Análisis Interno - Preguntas al Equipo Truckexpress .....	45
Tabla 5 Problemas Organizacionales Truckexpress - Fuente Propia.....	47
Tabla 6 Matriz FODA Truckexpress - Fuente Propia...¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 7 Matriz EFE Truckexpress - Fuente Propia.....	48
Tabla 8 Matriz MEFE Truckexpress - Fuente Propia.....	50
Tabla 9 Matriz de Cruce de Variables Campbell - Truckexpress.....	54
Tabla 10 Análisis de Estrategias - Truckexpress - Fuente Propia .....	56
Tabla 11 Listado Propuesto de Indicadores de Control - Fuente Propia .....	58

## **I. INTRODUCCIÓN**

La empresa TRUCKEXPRESS está ubicada en San Rafael del Sur. Con más de veinte y cinco años de experiencia en los servicios de reparación de camiones, venta de repuestos nuevos y usados, asimismo con otros relacionados a la actividad de explotación de la zona.

Esta empresa posee una trayectoria en la zona, que también agrega a sus servicios de reparación de camiones, venta de repuestos nuevos y usados para maquinaria pesada (Camiones), que inició con el trabajo de su fundador, que con su sexto grado de primaria logró aprender el oficio de reparación de camiones inicialmente como ayudante y luego puso su propio taller en un terreno de su abuelita.

A través del tiempo, la empresa ha contado con la mayor reputación de la zona, que está comprando equipos de tecnología para detectar los diagnósticos en los camiones por desperfectos mecánicos o eléctricos. Sin embargo, ellos han crecido sin un horizonte definido y aun utilizado únicamente el olfato de los negocios.

Asimismo, se estructura la misión, visión y objetivos estratégicos corporativos de la empresa TRUCKEXPRESS, para asegurar su crecimiento y competitividad.

## II. ANTECEDENTES

Truckexpress Maquinaria Pesada una empresa dedicada al mantenimiento de vehículos pesados fundada el 26 de julio de 1992 en el Municipio de San Rafael del sur es una Microempresa constituida por el dueño que decidió continuar con la actividad aprendida cuando trabajaba como ayudante de mecánica automotriz.

TRUCKEXPRESS, se ha proyectado para ser un taller de mecánica competitiva en el sector automotriz, con el uso de equipos y herramientas tecnológicos con la estandarización de los procesos, debido a que realiza actividades, basadas en la intuición y en la experiencia de los colaboradores. Esto ha encaminado a la empresa a presentar problemas como hacer más eficiente sus recursos, y no recibir quejas de clientes por anomalías en los servicios prestados ya eso lo lleva a tener pérdidas económicas a la empresa.

Se han identificado cuestiones internas que afectan de manera negativa la capacidad de alcanzar los resultados esperados por el propietario a nivel operativo, de atención al cliente y administrativo lo que hace que en la actualidad presente los problemas anteriormente mencionados.

### III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN.

En la empresa Truckexpress Maquinaria Pesadas se puede identificar como problema central la carencia de un plan de direccionamiento estratégico, lo que implica que no se ha definido, ni se ha gestionado de manera sistemática los procesos, responsabilidades e interacciones de estos, impidiendo orientar los esfuerzos a un mejoramiento continuo con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

A continuación, se nombrarán algunas causas:

- Limitada formación de carácter formal por parte del dueño y administrador.
- Falta organización documental, ya que los procesos de apoyo carecen de personal calificado como tampoco se dispone de recursos informáticos (hardware y software).
- No existe una estandarización de los procesos operativos que guie de manera ordenada y secuencial los servicios de mantenimiento, lo que tiene como consecuencia pérdidas de tiempo y otorgar libertades de interpretaciones subjetivas al personal operativo.
- No existen roles definidos del gerente propietario y administrador como los colaboradores de la empresa.

Todos estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de lograr objetivos organizacionales, esta necesidad nos lleva a recurrir a la planificación estratégica para evitar la pérdida de potenciales clientes y fortalecer a lo interno y externa de Truckexpress Maquinarias Pesadas.

Esta decisión estratégica es para mejorar la cadena de valor de la empresa estará orientada para un periodo 2020 a 2025 de Truckexpress, esto le dará una mejor cultura de trabajo en equipo con un enfoque de mejora continua para la empresa.

#### **IV. OBJETIVOS.**

##### **Objetivo General.**

1. Elaborar un plan estratégico para la empresa truckexpress, que permita llevar a cabo acciones de crecimiento, maximizando su experiencia en la zona de san rafael del sur.

##### **Objetivos Específicos.**

1. Realizar un diagnóstico del entorno interno como externo de la empresa truckexpress.
2. Estructurar la visión, misión y objetivos estratégicos corporativos de la Organización.
3. Formular las acciones necesarias de evaluación, seguimiento y control que permita tener una visión de administración eficiente de la empresa.

## **V. JUSTIFICACIÓN.**

El desarrollo de este documento propone un plan de mejora para la empresa TRUCKEXPRESS, el cual consiste en orientar a la organización en mejorar los procesos contables, servicio al cliente el manejo de los recursos de la empresa los cuales son vitales para mantenerse con éxito en el sector. Para tal fin se propondrá un plan de direccionamiento estratégico bajo diferentes metodologías de análisis que permita alcanzar resultados de manera eficiente.

Este plan estratégico le servirá a la empresa “TRUCEXPRESS”, para dar un salto importante a nivel competitivo en el sector automotriz debido a que fundamentará su plan de direccionamiento estratégico que le permitirá obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia local. Además, con el desarrollo de este plan estratégico y su implementación se pretende abandonar la apariencia de informalidad.

Este documento será útil para la empresa TRUCKEXPRESS y poner en práctica su resultado, partiendo de la premisa de tener una misión y visión bien construida y estableciendo objetivos estratégicos y corporativo aterrizados al crecimiento y capacidad de la empresa TRUCKEXPRESS.

Los beneficios que se obtendrían para la empresa TRUCKEXPRESS serán notados en los indicador de retención de clientes y por ende, favorecer el mayor incremento de las ventas y de las utilidades a futuro, contribuyendo a identificar nuevas oportunidades de mercado, en la minimización de riesgos y en el conocimiento y conservar el buen nombre de la empresa que han construido en estos veinte y cinco años en la zona de San Rafael del sur y fomentar la fidelización de sus actuales clientes.

## VI. MARCO TEÓRICO

### Plan Estratégico

Fred (2003) “Dice que el éxito de los negocios depende, cada vez más, en ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no sólo local”.

Los mercados globales se han convertido en una realidad en todas las zonas del mundo, menos las más remotas. La cultura, las políticas industriales, las empresas en participación y las exportaciones son importantes para el proceso de la administración estratégica de las empresas internacionales. Para tener éxito en los años 90, los negocios deben ofrecer productos y servicios que exhiban una relación precio/calidad competitiva con los de productos y servicios similares disponibles en todo el mundo.

Porter (2014). “La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población”.

Porte elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera como los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficientes de la organización o de un país.

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickand. (2014). “Estrategia empresarial ha resultado ser un ícono en la gestión de la planeación de las organizaciones, de ella se desprenden las acciones a desarrollar para el logro del objetivo estratégico”.

la estrategia permite identificar la forma en que se ha de asumir las condiciones por el personal encargado del desarrollo del plan estratégico deben de conocer y manejar para efecto de un proceso exitoso.



Porter (2014). “Es importante aclarar que no existe ninguna fórmula que indique la manera en que un negocio u organización pueden ser exitosos, más bien el estatus de exitoso se relaciona a la mejor manera de emprender y ejecutar los planes elaborados en tiempo y forma y respetando los campos de actuación”.

Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro –prospectiva– y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o mercados en los que se pueda ser más competitivo.

Chiavenato y Sapiro (2011), “es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventas en relación con su situación actual, es un arte y una ciencia, es reflexión y acción”.

Tener una visión clara de la organización tendrá una mejor ventaja competitiva si se tiene un buen plan estratégico y una buena organización clara de la empresa y del personal obtendrá una gran ventaja y ganancias sobre su competencia.

Druker (2007), “considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? “

Es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, lo cual implica realizar un coordinado trabajo en equipo. Sus principales puntos de partida son la misión, los objetivos, la identificación del problema.

El Plan Estratégico es un documento en la Junta Directiva y Gerentes Medios y colaboradores en general deben conocer sobre el rumbo que tiene la compañía y organizarse para cumplir con los objetivos corporativos. Un Plan Estratégico deberá considerar, obligatoriamente, los aspectos de:

- Sustentabilidad Financiera.
- Eficiencia Operacional.
- Gestión.
- Excelencia en el Servicio al Cliente.

Los que deben estar relacionados con las cuatro perspectivas definidas en este modelo (Perspectiva Usuarios, Perspectiva Financiera, Perspectiva Procesos Internos).

D'Alessio (2015). "Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo") que debe ser medido por Cuadro de Mando Integral conocido como Balance Score Card. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

## **El Entorno**

Milla Gutiérrez Artemio (2012). "Debe considerar información relativa al análisis del sector que pertenece la compañía, que incluya el análisis de marco legal y normativo, políticas y competencia".

## **Aspectos Internos de Orden Cuantitativo.**

Se debe elaborar una relación de los recursos físicos, humanos, técnicos y financieros de los cuales dispone la empresa. Del mismo modo debe describir otros aspectos de importancia tales como; cobertura, accesibilidad, nivel de utilización de los servicios, disponibilidad, productividad, rendimiento, oportunidad de la atención, calidad, eficacia, eficiencia, costo efectividad.

## **Procesos y Actores Internos (Grupos de Interés).**

Estos aspectos relevantes de la cultura organizacional, nivel de toma de decisiones, niveles de organización, conducción de la organización, participación de los colaboradores actuales, asociaciones gremiales.

## **Reuniones Preliminares de Actores Involucrados**

Se organizar reuniones de involucrados, en la que deben participar todos los colaboradores de nivel superior e intermedio de la empresa, en esta reunión ampliada se debe realizar un análisis de la evolución y situación actual de la organización, discutir y llegar a consenso respecto de cuáles son los temas que deben ser considerados estratégicos para el crecimiento y desarrollo de la organización.” **Se sugiere organizar grupos de trabajo de tal modo de los temas puedan ser discutidos en profundidad por un amplio grupo de personas antes de tomar decisiones”, Chiavenato (2007).**

## **Variables Relevantes.**

Se dará conocer todos aquellos aspectos que requieren revisión y mejoras, evaluar y definir temas y objetivos que deben ser incorporados en el Plan Estratégico de la empresa, el que debe ser elaborado con una mirada de largo plazo. Aspectos administrativos y operativos deben ser valorados en esta etapa.

## **Reuniones de Trabajo.**

En una segunda etapa se deberá participar todos los colaboradores y Junta de Accionistas, ello debido a que en estas reuniones se deberán tratar temas de mayor relevancia, información de tipo reservada y de carácter estratégico para la empresa. **“Este equipo deberá ser el encargado de analizar la información obtenida, elaborar los diagnósticos definitivos y establecer los objetivos estratégicos de la compañía, además de los planes de mejora y programas de desarrollo institucional”. Chiavenato (2007).**

### **Elaboración del Documento.**

Una vez cumplidas todas las etapas señaladas anteriormente, la compañía elaborará el Plan Estratégico. Para este efecto se debe especificar en detalle los nombres de los directivos participantes, los temas tratados, las conclusiones obtenidas y los objetivos definidos como estratégicos y los planes de acción a seguir.

### **Difusión y Compromiso con el Plan Estratégico.**

Una vez culminado el proceso, cuáles serán los medios de difusión que la empresa utilizará para efectos de dar a conocer el Plan Estratégico a todos los involucrados que forman parte de la organización, frente al cual deberán estar alineados el equipo directivo, los administrativos, además de los técnicos y profesionales del equipo.

## **FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.**

### **Definición de la Misión.**

La misión que la empresa defina como propia deberá dar a conocer la razón de ser de la misma, es decir lo que debe realizar como organización, para que y a quien estarán dirigidas las actividades que realice la empresa. Esta misión debe ser el principio que oriente los procesos y la línea de acción de la organización. No obstante, lo anterior, esta misión siempre debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Definición de la Visión.**

La visión de la empresa debe considerar una mirada de largo plazo por parte de los Directivos de la organización, respecto de aquello en que desean convertirse en un horizonte de largo plazo, tomando en cuenta un proceso de evolución con metas alcanzables.

## **Análisis de la Situación: Análisis FODA.**

La aplicación de este modelo de análisis le permitirá al equipo directivo identificar las competencias distintivas con que cuenta la empresa, estas son las capacidades y recursos específicos que posee la organización y poder identificar la mejor manera de utilizarlos.

Además, este mismo análisis deberá permitir identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo existente al momento de la evaluación, instancias que la empresa no ha sido capaz de aprovechar hasta el momento. Todo lo anterior le permitirá a la Alta Dirección encontrar una ventaja estratégica, que le permita posicionarse de manera diferente en el mercado.

Permitirá generar estrategias alternativas frente a la situación actual. Esta matriz, además, permitirá relacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas, con ello se podrán generar cuatro series de posibles alternativas en la etapa de implementación de la estrategia.

<b>Factores Internos</b>		
<b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	Estrategias FO. Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO. Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades.
<b>Amenazas (A)</b>	Estrategias FA. Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA. Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

Ilustración 1 Análisis DAFO - Fuente Propia

## Ventaja Competitiva

Ilustración 2 VENTAJA COMPETITIVA

<b>Menor Costo</b>	<b>Diferenciación</b>
--------------------	-----------------------

## Factores Claves del Éxito.

El equipo directivo que trabaje en la elaboración del Plan Estratégico deberá identificar los factores claves de éxito que le permitirán a la empresa distinguirse de otros que entregan el mismo servicio a los clientes.” Para identificar estos factores claves de éxito el equipo de trabajo deberá tener absoluta claridad respecto de cuáles son los procesos o actividades que diferencian a su empresa de otros similares y cuales debe dominar para generar una ventaja competitiva que le permita alcanzar los objetivos previamente definidos”, Agustín (2000).

Finalmente, para definir los Factores Clave de éxito el equipo directivo de la empresa deberá considerar los siguientes aspectos:

- La opinión e inquietud de los clientes.
- La demanda.
- La competencia.
- Las políticas de gobierno.
- Indicadores o estándares de la industria.
- La opinión y experiencia del personal de la empresa.

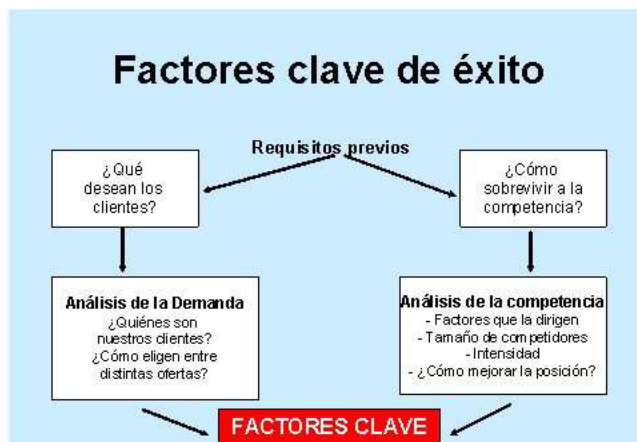


Ilustración 3 Factores claves de éxito

## **Objetivos Estratégicos.**

Son el resultado que la organización espera alcanzar en el largo plazo y deben estar alineados con la visión y la misión corporativa que se haya definido. Además, de acuerdo con su naturaleza deben ser coherentes con las políticas de la compañía.

Michael Porter (1990). “Los objetivos estratégicos deben ser definidos por la Alta Dirección junto con su equipo directivo, siendo el primero de estos el responsable del cumplimiento de estos objetivos en los plazos previamente establecidos”.

Podemos señalar algunos temas que deben ser considerados al momento de fijar los objetivos estratégicos de la empresa, pudiendo existir otros que se ajusten de mejor manera a la realidad de cada compañía: servicio al cliente, liderazgo de la organización en el ámbito que corresponda según área, actividad operativa, eficiencia financiera, mejoramiento de los procesos administrativos, clima laboral, optimización de los procesos.

## **Plan Estratégico.**

La alta dirección de la compañía junto con su equipo directivo deberá planificar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos previamente.

“Tanto los objetivos estratégicos como el plan estratégico deben considerar en su diseño los conceptos establecidos en el mapa estratégico que ha diseñado la empresa” Fred (1997).

- Sustentabilidad Financiera.
- Eficiencia Operacional.
- Gestión.
- Excelencia en la atención y servicio al cliente interno y externo.



## **Planificación Estratégica Corporativa:**

Fred Nichol (2004). “Corresponde a la etapa en que los directivos de la empresa deberán definir los lineamientos generales que se deben tener presente para el desarrollo de la institución”

Las definiciones estratégicas acordadas en este nivel de la organización deben ser utilizadas como marco de referencia al momento de elaborar la planificación estratégica de los siguientes niveles existentes en la estructura organizacional.

## **Planificación Estratégica de las Áreas Sustantivas de la Empresa:**

Corresponde a la etapa en que los lineamientos definidos a nivel corporativo deben ser aplicados a la realidad del día a día en cada una de las áreas de la empresa.

“Los objetivos estratégicos definidos en esta etapa deben ser coherentes con los que fueron definidos como parte de la planificación estratégica corporativa”, Fred (1997).

## **. Definición y Difusión de Principios Corporativos.**

El equipo directivo que trabaje en la elaboración del plan estratégico deberá establecer un listado de valores que deben guiar el quehacer de todos y cada uno de los miembros de la empresa, no solo en el quehacer de la actividad laboral sino también en las actividades del diario vivir en la relación con su comunidad.

Fred Nichol (2004). “podemos señalar los siguientes valores y principios que podrían ser parte de la cultura de la empresa: trabajo en equipo, profesionalismo, excelencia en la atención, capacidad de innovación, integridad, honestidad, receptividad, lealtad, liderazgo, respeto y solidaridad”

A estos valores y principios es importante agregar un listado de competencias que la institución debe hacer exigible a sus líderes, estas podrían ser; capacidad de crear visión, desafiar el statu quo, generar resultados, foco en el cliente, construir equipos.

## **Políticas Corporativas.**

Fred Nichol (2004). “será función de la alta dirección, definir las políticas que la empresa aplicará en los diversos ámbitos existentes tanto a nivel gerencial, operativo y de apoyo”.

Si bien es cierto estas políticas tendrán un matiz propio de la empresa, en el marco general tendrán que estar alineadas y ser coherentes con los objetivos corporativos.

## **Política y Plan de Acción de Recursos Humano.**

- Gestión moderna del capital humano enfatizando en las personas como elemento central del desarrollo de la organización, destacando la importancia que la empresa le asigna al recurso humano en el quehacer global de la organización, destacando el perfil técnico y humano que la organización ha establecido para sus procesos de selección de personal.
- Descripción de los procesos de administración de recursos humanos implementados en la empresa.
- Detallar en qué consisten las políticas y prácticas utilizadas por la empresa para administrar el recurso humano:
  1. Análisis y descripción de cargos.
  2. Diseño de cargos.
  3. Reclutamiento y selección de personal.
  4. Contratación de candidatos seleccionados.
  5. Inducción de nuevos puestos.
  6. Administración de cargos y sueldos.
  7. Incentivos y beneficios.
  8. Evaluación de desempeño.
  9. Comunicación con los empleados.
  10. Capacitación y desarrollo del personal.

11. Desarrollo organizacional.

12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo (clima laboral).

13. Relaciones con empleados y organizaciones sindicales.

14. Programas y procedimientos relacionados con la prevención de riesgos y salud ocupacional.

- Describir la importancia que la empresa le asigna al recurso humano como socio estratégico para el logro de los objetivos, destacando la implementación de aspectos tales como:

1. Diseño de estrategias para el recurso humano, integradas a las estrategias y metas del establecimiento.
2. Rol que le corresponde al recurso humano en procesos de cambio surgidos al interior de la organización.
3. Derecho a realizar carrera dentro de la empresa.
4. Comprensión del recurso humano respecto de temas tales como;
5. Comprensión del negocio, entendimiento de aspectos financieros básicos.
6. Cooperar con la alta gerencia en el logro de sus metas.

- Hay que destacar las competencias que hacen el área de RRHH como socio estratégico para la empresa, considerar los siguientes aspectos:

1. Liderazgo
2. Conocimiento del negocio.
3. Pensamiento estratégico de RRHH.
4. Conocimiento de los procesos de la organización.
5. Uso de tecnologías de información.
6. Relación entre el área de RRHH y la Alta Dirección.

## **Política y Plan de Acción de Gestión Financiera.**

Elaboración del presupuesto anual para recursos humanos, mejoras en infraestructura, instrumental, equipamiento, insumos y otros servicios e inversiones requeridas, se debe explicar cuál es el criterio de asignación de recursos financieros definidos por la alta dirección de la empresa.

- Describir mecanismos de control de gastos realizados por los productos y servicios, correspondientes al portafolio actual de la compañía.
- Acciones y actividades destinadas a mantener el equilibrio presupuestario de la empresa.
- Existencia de un plan de equilibrio financiero, monitoreado de manera continua a través de indicadores y modelos de control de gestión.
- Elaboración de proyectos de inversión anuales privados, de acuerdo con las prioridades y necesidades que defina la alta dirección de la empresa.
- Descripción de los sistemas de información con los que actualmente cuenta el área financiera para llevar un control de su operación contable y presupuestaria.
- En el caso que existan necesidades de otros sistemas de información, se deben informar en este mismo documento.

### **Política y Plan de Acción de Mejoramiento.**

En este ámbito, el documento debe describir los programas existentes dentro de la compañía, que tienen como objetivo retroalimentarse de la opinión que los clientes respecto de la atención y servicio. Se debe detallar cuáles son los procedimientos destinados a solucionar los problemas planteados por los clientes, realizar las mejoras en procesos de servicio o atención al cliente. Dar a conocer la existencia, aplicación y resultado de programas de mejoramiento continuo por parte de la empresa difundiéndoles a los clientes los avances y logros.

### **Plan de Gestión Operativa y Administrativa.**

Debe describir la existencia de planes o programas destinados a implementar proyectos de gestión administrativa u operativa de aplicación en tecnología de información, que introduzcan mejoras en los actos complementarios de la actividad de la empresa, señalar la existencia o proyectos de implementación de software de gestión y desarrollos conexos.

### **Procedimiento del Área Comercial y Contable.**

- Actividades destinadas al cumplimiento de metas y objetivos relacionados al ingreso por ventas de manera adecuada y oportuna, aplicación de estrategias, cumplimiento de plazos en recuperación de cartera por ventas realizadas.
- Procedimientos de ejecución de cuentas por cobrar, automatización de los procesos, descripción de las normas y procedimientos de cobranza, capacitación en atención al cliente y normativa legal en el proceso de recuperación y cobranza.
- Dar a conocer la existencia de sistemas de control, programas informáticos, informes de conciliación e informes de recuperación de cartera que permitan optimizar el proceso.

### **Plan de Actividades de Auditoría Interna.**

Se deben describir los procesos, procedimientos, reglamentos y criterios que el equipo encargado de este tema utiliza en la realización de auditorías internas, tanto en los ámbitos operativos y financieros. Dar a conocer los informes existentes y los canales de comunicación que se mantendrá con la alta dirección, especialmente en aquellos casos en que corresponda aplicar sanciones en cualquiera de los ámbitos ya mencionados.

### **Sistemas de Planificación y Control de Gestión.**

Debe describir la existencia de procesos de planificación y sistemas de información utilizados como de herramientas de control de gestión, necesarias para una adecuada toma de decisiones en todas las áreas, especialmente en aquellas que la alta dirección de la empresa haya definido como relevantes para su operación.

Describir los tipos de informes o documentos que se generen para la alta dirección de la empresa, el procedimiento relacionado con el análisis de la información generada, la implementación de medidas correctivas, las mejoras a realizar, la existencia de planes de contingencia u otras medidas requeridas en cada caso en particular.

Debe detallar el proceso de planificación de la empresa, esto es, la realización de reuniones de coordinación y evaluación entre el equipo de planificación y control de gestión, el gerente general y su equipo directivo. Evaluación de resultados obtenidos respecto de las metas establecidas al comienzo del periodo ejecutado y toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa, eficacia de los indicadores utilizados o la necesidad de implementar nuevos instrumentos, lo que debe ser realizado por el equipo directivo de la compañía.

## **Implementación de la Estrategia.**

La implementación de la estrategia corresponde a aquella etapa en que se inicia el proceso de poner en ejecución todo lo que fue diseñado en la etapa de formulación de la estrategia. En muchos casos la existencia de dificultades para implementar un plan estratégico es uno de los motivos por los cuales la planificación estratégica no logra su objetivo.

## **Programas Estratégicos.**

La alta dirección de la empresa deberá elaborar programas que tengan como propósito orientar a la acción cada una de las estrategias propias de la compañía.

Cada vez que la alta dirección elabore un nuevo programa estratégico, éste deberá ser comparado con los programas ya existentes, de tal modo de tener absoluta certeza que el nuevo programa genera un impacto positivo, superior al programa en uso o existe una interacción que hace aconsejable la existencia y aplicación de ambos. Además, el equipo directivo deberá evaluar la importancia que los nuevos programas tienen en el logro de los objetivos y en el cumplimiento de la estrategia, todo ello en el marco de los objetivos definidos la compañía.

## **Presupuestos.**

Corresponderá realizar una evaluación y posterior confirmación del presupuesto necesario para la implementación de la estrategia que la alta dirección de la compañía ha definido como necesaria para un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. La implementación de la estrategia elegida dependerá, necesariamente, si el costo que ella implica puede ser asumido por la empresa.

## **Procedimientos.**

El equipo directivo de la empresa deberá detallar las diversas actividades que se llevarán a cabo para la ejecución de los programas diseñados para su aplicación al interior de la organización. Estos procedimientos deben ser actualizados permanentemente, de tal modo que reflejen oportunamente cualquier cambio en la estrategia.

### **Dotación de Personal.**

La implementación de nuevas estrategias podría requerir cambios en la dotación y administración del recurso humano, lo que implicaría la necesidad de contratar personal con las competencias requeridas o implementar un plan de capacitación para el personal ya existente al interior de la empresa, ello sin descartar la posibilidad o necesidad de desvincular a personal con competencias inadecuadas o insuficientes para los nuevos tiempos.

### **Dirección con foco Estratégico.**

La decisión de implementar un nuevo plan estratégico implica que la dirección de la empresa debe desarrollar un plan de comunicación que informe a todos los colaboradores, respecto de este plan y de la forma en que se implementará al interior de la organización. El gerente general de la empresa deberá ser el líder en la implementación del plan estratégico, tomando decisiones y motivando a todo el equipo bajo su dependencia y transmitiendo la importancia de este plan a todo el personal de la empresa.

### **Evaluación y Control.**

La implementación de un plan estratégico considera necesariamente el establecimiento de sistemas de evaluación periódica y control interno, que permita a la alta gerencia conocer en tiempo real el grado de cumplimiento del plan estratégico y de los estándares asociados a los indicadores definidos en el instrumento de evaluación, el que está basado en el modelo Balance Scorecard.

Por ello, resulta de la mayor importancia el compromiso que el gerente de cada área de la compañía adquiera conocimientos respecto al uso permanente de este instrumento de evaluación que la alta gerencia debe dar a conocer como de uso obligatorio por parte de todos aquellos a quienes se les asigne responsabilidad en el ingreso de la información que, de manera veraz y oportuna, el instrumento requiere para poder entregar información que permita realizar gestión en la compañía.



El gerente general deberá asignar responsables en cada una de las áreas involucradas en el cumplimiento de los objetivos e indicadores, incluidos en el instrumento de evaluación utilizado en el plan estratégico.

Se sugiere que la empresa se organicen reuniones mensuales, en las que cada uno de los responsables y/o gerentes de área, muestre los resultados obtenidos en las áreas bajo su responsabilidad, explique los motivos por los cuales existan indicadores con resultado por debajo del estándar mínimo establecido y dé a conocer las mejoras o medidas correctivas que se han implementado, todo ello con su respectiva carta Gantt.

En este ámbito el gerente general deberá designar un responsable que lo represente en el seguimiento y cumplimiento de las mejoras que debe implementar el responsable ya señalado en el párrafo anterior.

## **VII.DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Método de Investigación Científica**

En el documento utilizamos el método de la observación científica, que está basada en la experimentación y la lógica empírica, mediante el cual seleccionamos nuestro objeto de estudio para luego proceder a examinar la información y después definir sus resultados.

### **Tipo de Estudio**

La metodología empleada es investigación documental, que permite consultar la información necesaria en distintos tipos de documentos científicos lo cual respalda el desarrollo del presente estudio. La modalidad de investigación por observación, análisis y conclusión tiene un enfoque cualitativo por la razón que se analiza la situación actual que está pasando la empresa, obteniendo de esta manera datos que nos ayuda a seleccionar la mejor estrategia posible para la propuesta del plan estratégico que se presenta en el capítulo III.

## **Universo de Trabajo y sus Integrantes**

Se seleccionó como universo de trabajo la empresa Truckexpress cuya infraestructura física se encuentra ubicada en la ciudad de san rafael del sur municipio del departamento de managua.

## **Tipo de Información**

Del entorno se documentó los elementos necesarios que suministró la empresa Truckexpress para realizar el diagnostico preliminar. Asimismo, se solicitó a las áreas directivas de la empresa, la información necesaria que nos reveló un poco más los aciertos y desaciertos de la empresa desde su fundación, que sirvió de base para el desarrollo del estudio.

### **C.1. Descripción de Fuentes de la Información**

1. Entrevistas de Opinión: Se realizó entrevistas a los principales gerentes y colaboradores de Truckexpress S.A. para conocer un poco sobre qué impacto ha tenido en la empresa el no contar con un plan estratégico.

### **C.2.Herramientas de Diagnóstico.**

1. Análisis a la Industria: Aplicamos este análisis para conocer el grado de competencia riesgos que posee la compañía en la actualidad.
2. Matriz MEFE, MEFI & MPC: Aplicamos este análisis para conocer en qué situación se encuentra la compañía desde los factores externos e internos.
3. Matriz Campbell Soap Company: Aplicamos el cruce DO-DA-FO-FA para determinar las estrategias sugeridas para la compañía.
4. Matriz Diagnóstica de Problemas Organizacionales: Aplicamos esta matriz para realizar el análisis de problemas organizacionales con los que cuenta la empresa.

### **C.3.Herramientas de Diseño e Implementación.**

1. Análisis de Estrategias con Acciones: Aplicarla nos permitió establecer cuál de las estrategias diseñadas nos conviene implementar en la compañía.

## **Procedimiento para la Recopilación de Información**

- Encuestas personales.
- Entrevistas estructuradas.
- Análisis documental.
- Observación de campo.
- Registro de datos de la empresa.

## **CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

La estrategia de una empresa es la base de su éxito futuro. Debido a que al identificar los objetivos y aspectos claves de la organización usando de forma adecuada un análisis de su contexto interno y externo ayudara a establecer unas metas claras.

En el estudio del entorno se realizará un análisis en el cual estará compuesta por todas. Aunque suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización deben estar plenamente identificadas y para ello se utilizara una de las herramientas de planificación estratégica, que es el modelo DOFA y las fuerzas competitivas que en él se conforman el modelo de “las Cinco Fuerzas” de Porter.

La empresa truckexpress actualmente tiene una cartera de clientes tanto naturales como jurídicos de la zona de san rafael del sur, que poseen maquinaria pesada (camiones). Por ser una empresa dedicada a este tipo de rubro, algunos de los clientes jurídicos de la zona, tales como CEMEX e INGENIO MONTELIMAR están siendo exigentes en solicitud de información de las empresas que fungen como proveedores del servicio, solicitando información con la que no cuenta la empresa como parte de su proceso administrativo y operativo.

Sin embargo, la empresa reconoce que su crecimiento ha sido de manera empírica y no tienen una dirección estratégica para su crecimiento en los próximos años.

Es importante tener muy en cuenta que los clientes jurídicos representan un ingreso bastante sostenible para la empresa truckexpress, debido a la operación continúa que poseen y, por ende, requieren muy a menudo un programa de mantenimiento preventivo o correctivo.

Cabe mencionar, que en la actualidad varias empresas de Managua son subcontratadas por las empresas CEMEX e INGENIO MONTELIMAR y dichas empresas les exigen a estas subcontratas que deben poseer garantías operativas en sus medios de transporte, debido a la alta dinámica de sus procesos productivos no pueden detener sus procesos, por ende, es muy costoso contratar Talleres de Reparación desde Managua, que atiendan las flotas de camiones que operan en la zona y les brinden un acompañamiento a cualquier hora ante cualquier eventualidad.

### **Datos Generales de la Empresa**

Nombre Jurídico: Truckexpress maquinaria pesada sociedad anónima

Nombre comercial: Truckexpress

Fecha de fundación: 26 de Julio de 1992

Dirección: Entrada principal a san rafael del sur, 4 km al sur.

Misión actual: No cuenta

Visión actual: No cuenta

Valores corporativos actuales: No cuenta

## **Portafolio de la Empresa**

Truckexpress maquinaria pesada cuenta con dos departamentos que tienen funciones diferentes:

**Departamento de Repuestos:** Se encarga de comercializar repuestos para camiones nuevos y usados, cuenta con un stock de repuestos para las marcas más comunes de la zona como son CUMMINS y MACK en el caso de no contar con determinado repuesto, se encarga de cotizarlo cuando un cliente lo necesite.

Este departamento se encarga de la venta al menor de repuestos y también se encarga de proveer de los mismos al departamento de servicios de truckexpress maquinaria pesada. el departamento de repuestos cuenta con alrededor de 50 ítems, siendo los de mayor demanda: aceite de motor, filtros de aceite, bujías, tren delantero, filtro de gasolina, correa de motor, amortiguadores, baterías, entre otros.

**Departamento de Servicios:** Es el departamento encargado de ofrecer servicios de reparación de camiones, tanto a particulares como a empresas de la zona tales como CEMEX, INGENIO MONTELIMAR, GDI-CEMEX entre otras.

Entre los Servicios que presta este Departamento se Encuentra:

- Lubricación
- Diagnostico computarizado
- Entonación de motor
- Limpieza de inyectores
- Frenos
- Tren delantero

## Estructura Organizativa

La empresa actualmente cuenta con un total de 12 colaboradores, entre los cargos administrativos y operativos que consta de:

Cargo por Departamento	Total
Cargos Administrativos	2
Departamento de Repuesto	2
Departamento de Servicios	8

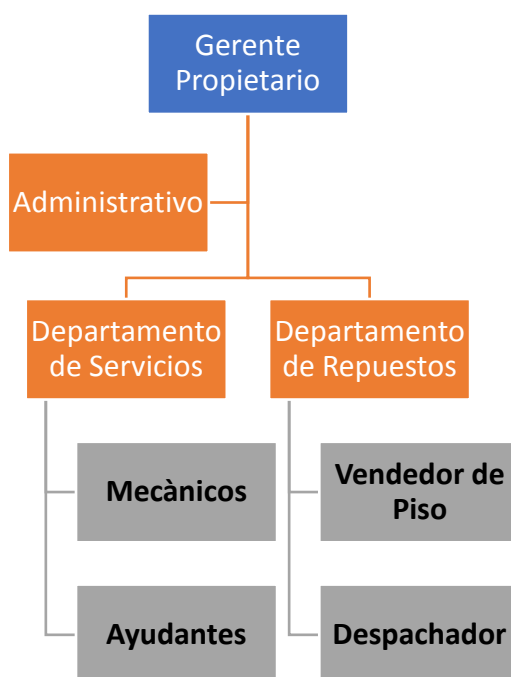


Ilustración 4 Estructura Organizativa Truckexpress

Funciones de cargos: Truckexpress Maquinaria Pesada Sociedad Anónima:

Gerente Propietario: Es el encargado de planificar, desarrollar y aprobar todas las políticas, programas y métodos que se realicen dentro del negocio.

Administrador: Se dedica a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo al gerente para la toma de decisiones. también es el encargado de preparar los estados contables que exigen las autoridades como la DGI y la alcaldía del municipio en sus pagos de impuestos.

Vendedor de Piso (Repuestos): Se encarga de la venta de repuestos al público, de la facturación y de la supervisión de los vendedores y almacenistas.

Despachador (Repuesto): Está encargado del manejo del almacén, se encarga de ubicar los repuestos al momento de ser requeridos, así como de mantener el almacén en orden.

Mecánicos (Servicios): Se encargan de realizar las reparaciones que requieran los clientes propietarios de camiones.

Ayudantes (Servicios): Su función es apoyar a los mecánicos en el proceso operativo de las reparaciones.

## **ANALISIS DEL ENTORNO**

### **Factores Económicos**

Haciendo una valoración del último Informe anual 2018 emitido por el banco central de nicaragua (BCN, 2018), nicaragua experimentó una serie de acontecimientos sociopolíticos que afectaron a diversos sectores de la economía, alterando la tendencia de crecimiento económico que se venía observando desde 2010, lo que se reflejó en afectaciones a la actividad económica estimadas en 1,453.3 millones de dólares, reducción de la ocupación hasta el tercer trimestre en 154,512 trabajadores y 139,918 adicionales que salieron de la fuerza laboral, resultando, en un decrecimiento de (3.8%) del PIB, contrario al registrado en 2017 de 4.7%.

El deterioro económico experimentado en 2018 y el que se espera en 2019, para el sector de Transporte y Comunicaciones.

Es importante considerar las variables macroeconómicas antes mencionadas en el presente Plan, ya que afectan directamente a cada sector de la economía, y en el sentido particular, el sector transporte sufre directa e indirectamente las consecuencias de la desaceleración económica, derivando en la reducción de algunos flujos externos como la Inversión Extranjera Directa (IED) (-63.2%), que afecta el sector construcción y transporte.



Impactos macroeconómicos de los eventos sociopolíticos de 2018				
Conceptos	2017 (1)	2018 proy. PEF (2)	2018 observado (3)	Afectación Obs. - proy. 4=3-2
<b>Actividad económica</b>				
PIB a precios constantes (tasas de crecimiento)	4.7	4.9	(3.8)	(8.7)
Pecuario	12.6	5.0	(5.4)	(10.4)
Minería	(9.1)	7.0	3.4	(3.6)
Construcción	1.2	5.2	(10.2)	(15.4)
Comercio	4.1	5.0	(12.4)	(17.4)
Hoteles y Restaurantes	17.8	5.3	(20.7)	(26.0)
Transporte	1.8	3.1	(4.5)	(7.6)
Servicios financieros	6.8	6.5	(5.4)	(11.9)
Impuestos	4.7	5.2	(9.2)	(14.4)
PIB (millones C\$ corrientes)	416,012.8	459,765.9	413,910.6	(45,855.3)
PIB (millones US\$)	13,843.7	14,571.1	13,117.9	(1,453.3)
Afiliados al INSS (empleados)	913,797.0	910,186.0	755,874.0	(154,312.0)
Tasa de desempleo (porcentaje) <sup>1/</sup>	3.3	3.7	6.2	2.5
Tasa global de participación laboral (porcentaje) <sup>1/</sup>	73.9	73.0	70.3	(2.7)

Fuente y Elaboración: BCN y MHCP

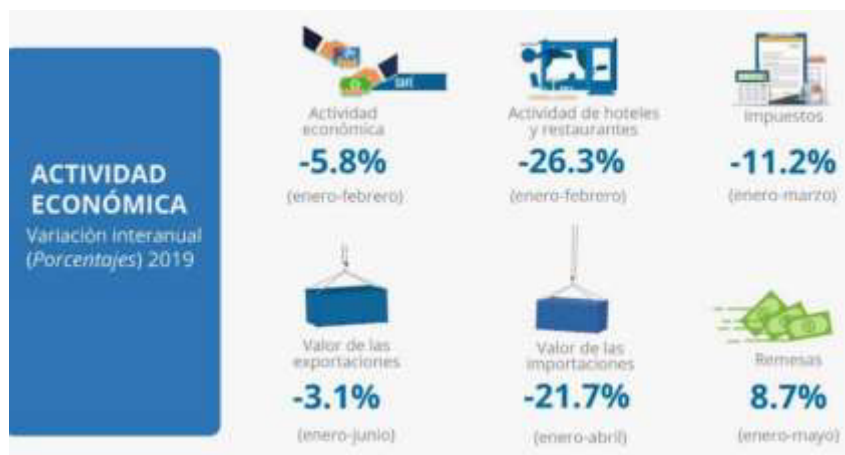
### Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) antes de impuestos

Variación interanual (porcentaje)

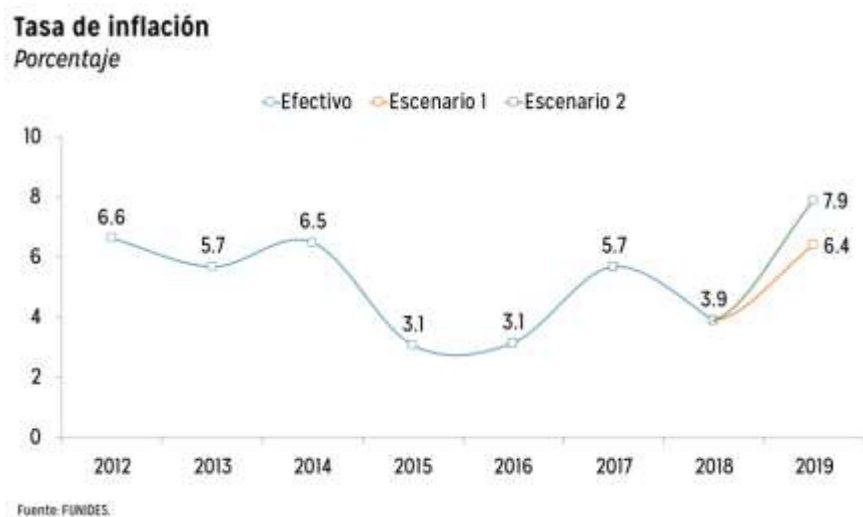


Ilustración 5 Índice Mensual de Actividad Económica Proyectada Fuente: BCN

A nivel de actividad económica, podemos encontrar una variación interanual representativa según actividad económica.



En lo que respecta al comportamiento de la inflación, vemos un acelerado crecimiento 7.9%, lo cual afectará la economía de los hogares nicaragüenses.



## Factores Tecnológicos

En el aspecto tecnológico, nicaragua poco a poco ha venido desarrollándose con el fin de adaptarse a los avances tecnológicos en las telecomunicaciones y ampliación de cobertura, mejorando los servicios de internet vitales para el sector de la educación y las empresas en los temas de ahorro y productividad de estas.

Como también han ingresado nuevas compañías telefónicas como Cootel & TIGO, que brinda servicios de telefonía, líneas fijas e internet a precios cómodos y de buena calidad, con el fin de que la mayoría de la población pueda tener acceso a este recurso vital para la información y la actualización del país.

Alicia Bárcena Secretaria Ejecutiva de Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL indica que el posicionamiento de los países latinos es débil en cuanto a capacidad para absorber conocimientos a los paradigmas tecnológicos, con una transformación en curso donde las empresas, industrias y fabricas están cambiando, gestionando tecnológicamente sus procesos y no comprenderlos y adaptarse a los mismos será difícil para las economías los años futuros.

En cuanto al internet los usuarios en los últimos cinco años en Nicaragua, según el CONICYT (noviembre 2018) han aumentado del 20% al 70%, impulsado por redes móviles y el uso en redes sociales.

## **Factores Políticos**

En la actualidad el gobierno cuenta con varias sanciones impuestas por países con Estados Unidos de América, Unión Europea entre otras, dirigidas principalmente por el tema de derechos humanos por los hechos ocurridos desde abril del 2018.

El Consejo de Comunicación y Ciudadanía representado por la vicepresidente Rosario Murillo, indicó que a pesar de las sanciones impuestas por USA y la Unión Europea, no afectarán al país en su Plan Nacional y no obstaculizará la consolidación del crecimiento económico y estabilidad macroeconómica, y seguirán fortaleciendo la estabilidad social y laboral, busca fortalecer la política exterior con países hermanos afines a la visión de autodeterminación de los pueblos.

Sin embargo, lo planteado en el párrafo anterior se desconecta de la realidad macroeconómica del país y muestra un significativo deterioro en las finanzas públicas y en los diversos sectores.

## Grupo Estratégico:

La empresa truckexpress maquinaria pesada perteneciente a la industria de servicios automotrices, cubre la zona geográfica delimitada en el tema de estudio (San Rafael del Sur), contando con sus oficinas centrales en la propia ciudad, atienden los servicios de las principales empresas de la zona y clientes naturales que poseen un camión pesado para transporte de mercancías.

## Grupo Estratégico 1

Este grupo está conformado por las empresas (truckexpress, taller el pelón, taller los sánchez, josé gutiérrez, taller los micos y taller el chino) todas brindan los mismos servicios de reparación y mantenimiento de camiones.

Tabla 1 Análisis PESTEL Trcukexpress

ANÁLISIS PESTEL										
TRUCKEXPRESS MAQUINARIA PESADA										
PESTEL	Notas ¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en su negocio?	Impacto potencial Alto Medio Bajo Desconocido	Marco temporal	Implicancia e importancia			Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa Truck Express
				Tipo + Positivo - Negativo Desconocido	Impacto + Aumentando = Sin cambios - Disminuyendo	Importancia relativa Crítico Importante Sin importancia Desconocido				
<b>Político</b> Políticas impositivas Subsidios Grupos de presión nacionales Grupos de presión internacionales Guerras y conflictos Disposiciones gubernamentales Liderazgo gubernamental Relaciones/actitudes entre países Tendencias políticas	Estallido social que desemboque en grupos armados y conflictos	Alto	6 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Economía</b> Situación económica actual Inflación, tipo de cambio Situación económica futura Situación económica internacional Impuestos Ciclo economía mundial Factores específicos de la industria Tendencias en los canales de distribución Tendencias en los clientes Ingreso disponible Insumos Tasas de interés	Aumento de la inflación del país y un deterioro en el poder adquisitivo	Alto	6-12 meses	Positivo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Sociocultural</b> Actitudes y opiniones de los clientes Opinión de los medios	No adquirir servicios por la situación de deterioro del país	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Tecnología</b> Desarrollo de tecnología competitiva Reemplazo de tecnología Potencial de innovación Acceso a tecnología Tecnología de información y producción Internet	Se requiere personal más capacitado	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Entorno ecológico</b> Temas ecológicos Clima Electricidad Gases líquidos	Aumento costo por inflación	Alto	6-12 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto
<b>Legal</b> Legislación en Materia INSS y Fiscal	Aumento de Tasas impositivas	Alto	0-6 meses	Negativo	Aumentando	Crítico		X	Alto	Alto

Se presenta el modelo en el que se muestra el grado de dependencia que tiene la organización con respecto a las llamadas cinco fuerzas:

### **Poder de Negociación de los Clientes**

En el taller truckexpress está ubicado en el municipio de san rafael del sur, se puede decir que en el sector hay mucha competencia, en la zona y los clientes pueden ir a buscar una mejor atención, tema en el cual no se ha aprestado la suficiente atención para generar estrategias de captación de clientes en cuanto a precio promocionales.

Por esta razón es posible que haya disminución el volumen de clientes no percibida en algunos meses del año, ya que encuentra soluciones más económicas que al final y aunque el cliente es consciente del riesgo que toma al sacrificar la calidad, lo acepta.

Los clientes son muy sensibles con respecto al precio del servicio, se puede decir que es el factor más importante para que tomen una decisión de ingresar su vehículo a un mantenimiento, puede haber una posibilidad de negociación, pero a una exclusividad de clientes que ya tienen alguna referencia del trabajo presta pero que optan por la calidad sin importar el precio.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

En el sector automotriz el costo de los repuestos es un factor determinante a la hora de establecer un precio por el mantenimiento, donde puede tener un costo más elevado el mismo repuesta si es original que la misma mano de obra prestada para solucionar fallas demasiado puntuales.

Es por esto por lo que se inicia una negociación directamente con el proveedor o con el cliente explicando porque el costo es muy alto, del mantenimiento o reparación más especializada en las marcas que presenta un alto grado de complejidad en la búsqueda de repuestos en el mercado nacional o internacional pero el cumplimiento de entrega es muy alto.

No se pueden remplazar en algunos vehículos por repuestos genéricos porque se pone en riesgo la calidad del trabajo.

### **Rivalidad entre los Competidores Existentes**

Aunque no es un competidor directo, los concesionarios acaparan la mayor participación de mercado, además el crecimiento de este sector es muy alto y tiende hacia el futuro a mejorar, tienen los recursos necesarios para realizar cambios en la industria, además no se puede competir directamente con ellos por la falta de los mismos recursos, tienen el control en cuanto las alianzas con proveedores y aseguradoras.

En cuanto al sector automotriz informal hay saturación del mercado de la oferta de talleres ya que en el centro de la ciudad se puede encontrar variedad de talleres con las mismas características y muy continuos, en este momento hay una rivalidad muy grande, pero cabe la oportunidad de enfocarnos hacia un taller especializado dependiendo la casa matriz.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

Debido a que no se tiene una estadística del flujo de camiones mensual pero si se puede percibir que en algunos meses del año hay bajo flujo de camiones debido al aumento de competidores en mantenimiento sencillos de realizar, la diferencia que puede hacer el taller es que la calidad se resalte frente a los clientes actuales para así llamar más la atención de los clientes, hay muchas posibilidades para que el comprador cambie, como se mencionaba en el poder de la negociación de los clientes hay mucha competencia y la similitud de los servicio es muy similar.

Tabla 2 Análisis 5 fuerzas Porter - Fuente Propia

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER			
TRUCKEXPRESS MAQUINARIA PESADA			
5 FUERZAS DE PORTER		ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	
<b>Poder de los compradores</b>	<b>Los compradores tienen más poder cuando:</b> Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades. Un comprador individual es un gran cliente. Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.	1	Sensibilidad al precio del servicio de reparación de camiones.
		2	El servicio de reparación de camiones entregado por Truckexpress Maquinaria pesada, se puede ver afectado por la crisis por la que actualmente pasa el país.
		3	Los compradores de servicios de reparación pueden buscar otras opciones mas economicas en el mercado.
<b>Nuevos competidores / potenciales</b>	<b>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas.</b> Barreras al ingreso: Lealtad de marca Ventajas absolutas de costo Economías de escala Costos inter cambiantes Normativas Gubernamentales Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia	1	Existen competencia que desean entrar a estos mercados locales municipales, debido a la falta de demanda en sus zonas.
		2	Demanda inestable
<b>Rivalidad con establecidos</b>	<b>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</b> La estructura competitiva de la industria. Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. El tamaño de las barreras de salida en la industria.	1	Empresas dentro del mismo giro, con talleres improvisados, que poseen costos menores.
		2	Mantenimientos preventivos para camiones es bajo, debido a la situación económica del país.
<b>Poder de los proveedores</b>	<b>Los proveedores tienen poder de negociación si:</b> Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.	1	Existen alternativas en el mercado, de menor costo en el mercado informal de proveedores de servicio de reparación de camiones.
		2	Problemas en servicios de aduanas DGA que impiden las importaciones de repuestos nuevos y usados.
<b>Productos sustitutos</b>	La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	1	Incorporación de competidores destaleales por el mercado negro en la comercialización de repuestos para la zona de San Rafael del Sur.

## Análisis de Competidores

Tomando como referencia la información suministrada por la alcaldía de san rafael del sur, tenemos competidores relacionados a la actividad comercial de truckexpress, los cuales se mencionan a continuación:

- Taller El Pelón (Persona Natural – José Arnulfo Cerda Martínez)
- Taller Los Sánchez (Persona Natural - Casimiro Sánchez Artola)
- Taller José Gutiérrez (Persona Natural)
- Taller Los Micos (Persona Natural - Luis Andrade Gutiérrez)
- Taller El Chino (Persona Natural - José Rafael Chow Sánchez)

**Basado en esos registros, se Plantea los Factores Claves de Éxito Relacionados a esta Industria Automotriz:**

- Competitividad en Precios
- Calidad del Servicio
- Lealtad del Cliente
- Posición Financiera

**TRUCKEXPRESS MAQUINARIA PESADA**  
**Matriz de Perfil Competitivo.**

Factores Críticos para el Éxito	Peso Industria	Truck Express MP		Taller El Pelón		Taller Los Sánchez		Jose Gutierrez		Taller Los Micos		Taller El Chino	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Cuota de Mercado	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Competitividad en Precios	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6	1	0,3	2	0,6	1	0,3
Calidad de Servicio	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Lealtad del Cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Posición Financiera	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Disponibilidad de Horarios	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2	2	0,4	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>				<b>2,30</b>		<b>1,90</b>		<b>1,50</b>		<b>2,2</b>		<b>1,80</b>

Calificación  
1: Bajo  
2: Medio  
3: Alto



Según la indagación en campo en el área central de san rafael del sur, se pudo determinar el peso que las personas propietarias de camiones y empresas del sector tenían percepción sobre cada uno de los factores críticos para el éxito de todos los negocios relacionados a la actividad de servicio de reparación y mantenimiento de camiones y venta de repuestos nuevos y usados.

## Análisis Interno

Con el fin de conocer más a fondo sobre la situación, se realizó entrevistas al gerente propietario, el gerente administrativo y personal técnico de truckexpress, cuyos resultados fueron los siguientes:

Resultados de las Entrevistas realizadas:

Preguntas	Gerente Propietario	Gerente Administrativo	Personal Técnico
Desde que año fue fundada la empresa TruckExpress?	Fundada en 1992	Fundada en 1992	Desconocían
¿Desde sus inicios, la empresa con cuantos colaboradores inició?	Se inicio con el Gerente Propietario, luego al año se incorporo un mecanico y un ayudante de mecanica. Posteriormente cada tres años fuimos integrando personal nuevo. Cabe señalar, que tambien cuando tenemos bastante trabajo, contratamos mecanicos y ayudantes de forma temporal.	Cree que con dos personas	Desconocían
¿Cuántos colaboradores tiene actualmente la compañía?	En la actualidad somos doce colaboradores fijos.	doce	doce
Mencione los problemas con los que en la actualidad cuenta la empresa.	En la actualidad la empresa no cuenta con una guía que nos permita seguir adelante. No contamos con ningun Plan. Tenemos clientes, nos conocen pero no hemos podido avanzar mas. Creo que tenemos que aprender a ordenarnos.	Desorden en el sistema administrativo. No existen procedimientos y la falta de voluntad del propietario por cumplir las normativas	No hay uniformes, los viáticos son mínimos, faltan herramientas porque las que tienen no dan abasto.
Desde su punto de vista, ¿qué cree usted que ha afectado más a la compañía?	La falta de un Plan Estratégico para saber como atender a los clientes existentes y como buscar mas clientes.	El desorden por el Gerente Propietario y la falta de conocimiento	No hay orden
Cuentan con algún modelo de planificación en la actualidad?	No.	No	Desconocen
Cree usted que un Plan Estratégico podría ayudarle a Truckexpress	Totalmente.	Totalmente	No saben que es Plan estratégico
Las finanzas se manejan de qué forma en la actualidad?	Contamos con el Gerente Administrativo, que es Contador y nos apoya en los aspectos puntuales del taller. La empresa no importa repuestos, solo le compramos a distribuidores que visitan San Rafael del Sur. El Gerente Administrativo se encarga de llevar los pagos a los proveedores, pagar la planilla y los impuestos.	De manera manual. No existen software que ayuden a mejorar los controles	Suponen que bien
Explique cómo es el proceso de atención a sus clientes?	Contamos con el Gerente Administrativo, que es Contador y nos apoya en los aspectos puntuales del taller. La empresa no importa repuestos, solo le compramos a distribuidores que visitan San Rafael del Sur. El Gerente Administrativo se encarga de llevar los pagos a los proveedores, pagar la planilla y los impuestos.	Desconoce	Atendemos de manera ordenada según el orden que llegan los clientes
Podría decirnos cuál es la visión que tienen los dueños de Truckexpress?	Convertimos en la opcion #1 de los clientes que tiene camiones en San Rafael del Sur y obtener nuevos clientes de municipios cercanos a nuestro pueblo.	Desconoce	No sabemos

Tabla 3 Análisis Interno - Preguntas al Equipo Truckexpress

## **Principales Hallazgos**

### **1- Fundación:**

- La mayoría del personal técnico desconoce cuándo fue fundada la empresa.

### **2- Problemas organizacionales:**

- La mayoría del personal técnico se queja por las carencias de equipos, reconociendo que la empresa si factura, pero de la gerencia propietaria no hay inversión en el personal.
- Carecen de algunas herramientas para ciertos servicios.
- Requieren de mayor capacitación al personal.

### **3 - Plan Estratégico:**

- Solo el gerente propietario y administrativo indican que hace falta un plan estratégico para mejorar las acciones de crecimiento de la empresa.
- El personal operativo desconoce por el grado de escolaridad que es un plan estratégico.

### **4 - Misión y Visión:**

- Solo el gerente propietario sabe hacia dónde quiere llegar, pero su personal está totalmente aislado a esa visión y misión.
- El personal operativo y administrativo desconocen si existe una misión o visión del negocio.

Tabla 4 Problemas Organizacionales Truckexpress - Fuente Propia

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN REUNION CON EL PERSONAL					
TRUCKEXPRESS MAQUINARIA PESADA					
R. MATERIALES					
¿Dónde?	¿Cuál?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Cuándo?	Presupuesto Estimado según la empresa
Servicio / Producto	Problema	Propuesta	Responsable	Fecha	Dolares
Diagnostico	Tecnología de Emisión de Gases	Adquisición de Maquina de Diagnostico de Gases	Gerente Propietario	2024	\$25,000
Manual de Organización	No se cuenta con ello	Contratación de un consultor para realizar Manual de Organización	Gerente Propietario	2020	\$2,500
Manual Operativo	No se cuenta con ello	Contratación de un consultor para realizar Manual Operativo que incluye procesos	Gerente Propietario	2020	\$3,000
R. HUMANOS					
Vendedor de Servicios de Diagnostico	No se cuenta con vendedor que visiten las empresas	Contratar a 1 vendedor	Gerente Administrativo	2020	\$6,500
CAPACITACIÓN					
Falta de un Programa de Capacitación	Los mecanicos y Ayudantes no saben tratar a los clientes	Capacitación en Servicio al cliente al equipo operativo	Gerente Propietario	2020	\$2,400
INFRAESTRUCTURA					
Servicio de Diagnostico de Sistemas de Suspensión	No se cuenta con un area para revisión de sistema de suspensión	Construcción de un área para diagnosticar y reparar sistemas de suspensión	Gerente Propietario	2024	\$10,000

### Principales hallazgos FODA en Truckexpress:

- Según el FODA realizado destaca en sus fortalezas que la empresa tiene una amplia experiencia en el servicio de reparación y mantenimiento preventivo de camiones.
- En su debilidad más relevante podemos observar la inexistencia de un plan estratégico.
- En lo que respecta a amenazas, el surgimiento de nuevos talleres informales
- La máxima oportunidad que se visualiza es proveer nuevos servicios, generando una propuesta de valor.

Tabla 5 Matriz EFE Truckexpress - Fuente Propia

Matriz EFI - TruckExpress Maquinaria Pesada			
Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Puntuación Total
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia por más de veinte y cinco años	0,15	4	<b>0,6</b>
Conocimiento del Negocio de Reparación de Camiones	0,1	3	<b>0,3</b>
Reconocimiento de trabajos de calidad por usuarios	0,05	3	<b>0,15</b>
Flexibilidad en el servicio ya que atiende emergencias a cualquier hora	0,15	4	<b>0,6</b>
Equipo de Mecánicos con gran experiencia en equipos pesados	0,05	4	<b>0,2</b>
<b>Debilidades</b>			
Inexistencia de un Plan Estratégico	0,1	1	<b>0,1</b>
Recursos limitados a nivel financiero	0,15	1	<b>0,15</b>
Recuperación de cartera de crédito lento	0,05	1	<b>0,05</b>
Inexistente un Plan de Entrenamiento y Capacitación al Personal	0,15	2	<b>0,3</b>
Inexistencia de un Sistema de Gestión de Calidad en Diagnóstico	0,05	2	<b>0,1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>
<b>Debilidad Mayor (Calificación= 1)</b> <b>Debilidad Menor (Calificación= 2)</b> <b>Fortaleza Menor (Calificación= 3)</b> <b>Fortaleza Mayor (Calificación= 4)</b>			

### Principales Hallazgos MEFI:

- Por medio de un análisis del ambiente interno se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa y fueron analizadas por medio del análisis estructural, posteriormente se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,6 que también se encuentra sobre el promedio lo que indica que la empresa se encuentra débil internamente.

Ilustración 6 Gráfico MEFI Truckexpress

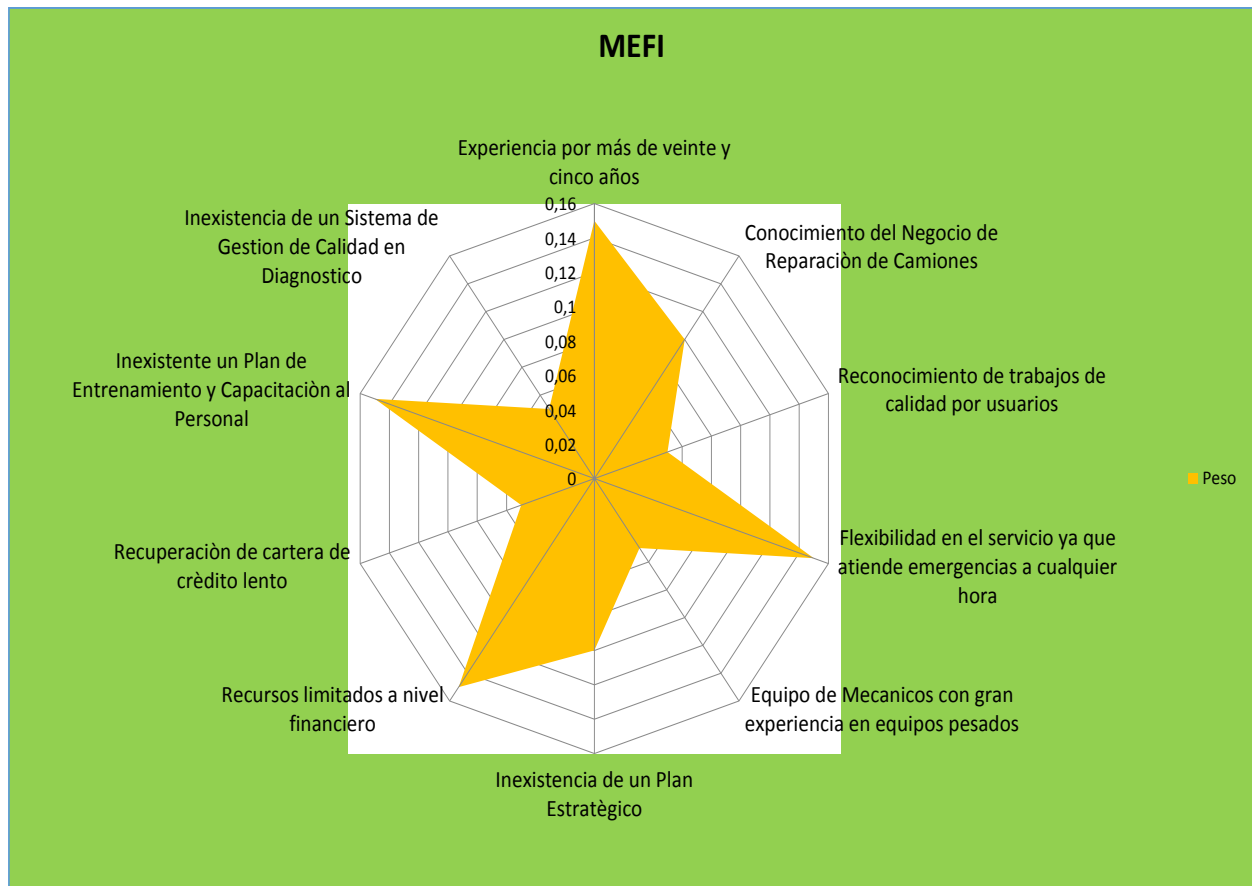


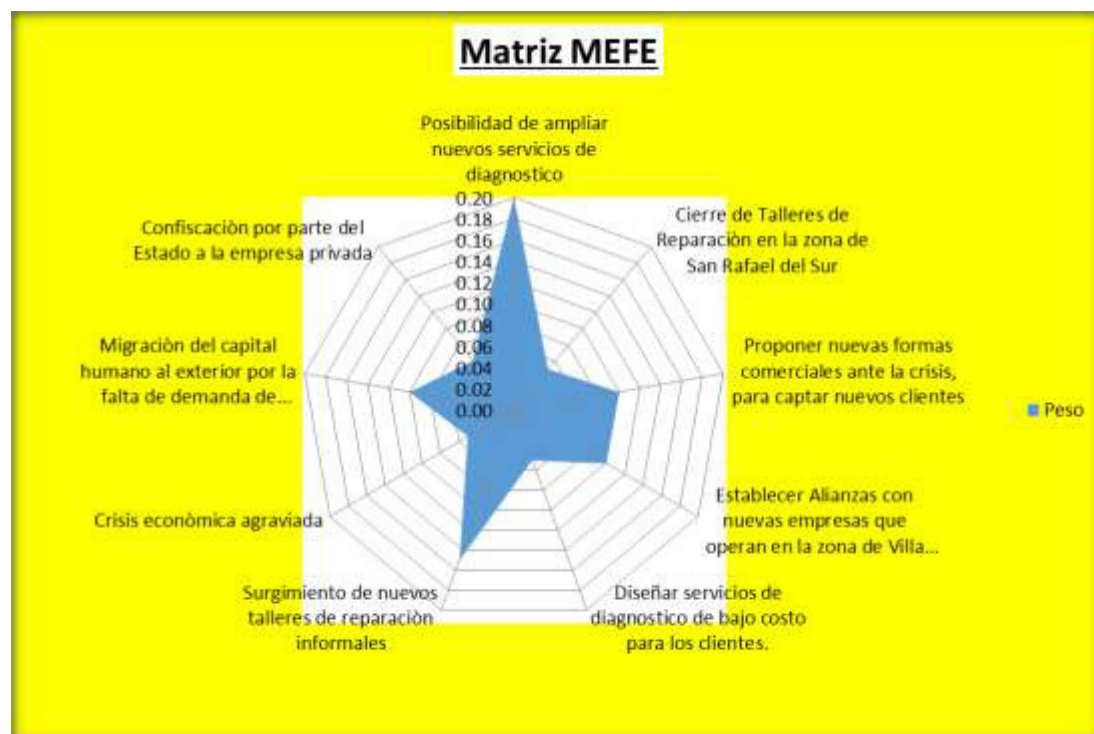
Tabla 6 Matriz MEFE Truckexpress - Fuente Propia

Matriz EFE - Truckexpress Maquinaria Pesada			
Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Puntuación Total
<b>Oportunidades</b>			
Posibilidad de ampliar nuevos servicios de diagnostico	0.2	4	0.80
Cierre de Talleres de Reparación en la zona de San Rafael del Sur	0.05	4	0.20
Proponer nuevas formas comerciales ante la crisis, para captar nuevos clientes	0.1	3	0.30
Establecer Alianzas con nuevas empresas que operan en la zona de Villa el Carmen	0.1	3	0.30
Diseñar servicios de diagnostico de bajo costo para los clientes.	0.05	3	0.15
			3
Surgimiento de nuevos talleres de reparación informales	0.15	1	0.15
Crisis económica agravada	0.05	1	0.05
Migración del capital humano al exterior por la falta de demanda de servicios	0.1	2	0.20
Confiscación por parte del Estado a la empresa privada	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.27</b>
<b>Amenaza Mayor (Calificación= 1)</b> <b>Amenaza Menor (Calificación= 2)</b> <b>Oportunidad Menor (Calificación= 3)</b> <b>Oportunidad Mayor (Calificación= 4)</b>			

## Principales Hallazgos MEFE:

- La matriz de evaluación de factores externos arrojó una ponderación de 2,41 que se encuentra por debajo del promedio de 2,5 lo que indica que la empresa no ha aprovechado las oportunidades y minimiza los efectos de la amenaza.

Ilustración 7 Gráfico MEFE Truckexpress



## **CAPITULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO**

### **Direccionamiento Estratégico**

#### **¿Quiénes somos?**

Es una empresa especializada en el servicio de reparación de Maquinaria pesada (camiones).

#### **¿Qué Hacemos?**

Brindamos servicios de Reparaciones y Mantenimiento para maquinarias pesadas (camiones), y venta de repuestos nuevos y usados.

#### **¿Para quién servimos?**

Para personas naturales y jurídicas de la zona de san Rafael del sur.

#### **Misión.**

“Truckexpress Maquinaria Pesada es una empresa especializada en el servicio de reparación de maquinaria pesada, complementado con distribución de repuestos y diagnósticos preventivos, en búsqueda constante de la mejora continua para ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades, que cumplan y excedan sus expectativas para lograr el liderazgo en el sector de talleres de la zona”.

#### **Visión.**

“Ser la empresa líder especializada en San Rafael del Sur y municipios aledaños en los próximos cinco años, en brindar un servicio de calidad en reparación de camiones, apoyados de la comercialización de repuestos, motivados constantemente en adiestrar al personal para que estén en la capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes”

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Los objetivos estratégicos también van acordes con la misión de la empresa, ya que los nuevos objetivos contemplan incrementar la participación en el mercado local y municipios aledaños todo esto con la finalidad de establecer a la empresa como líder en el mercado.

Los objetivos estratégicos propuestos para la empresa Truckexpress Maquinaria Pesada son:


1. Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el primer trimestre del año 2023 de aquellos clientes que están con otros talleres.
2. Lograr obtener un 60% de mercado cautivo al 2025 en los servicios de diagnóstico preventivos de los clientes naturales y empresas de la zona.
3. Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes.



## **ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA:**

1. Implementar un paquete de servicios, en el primer trimestre del año 2020 acorde a la situación económica del país F1+F2+F3+O5.
2. Ofertar diagnósticos accesibles por flotas mayores a cinco camiones en cualquier horario F4 + O3.
3. Establecer una oferta de precios más accesible para los clientes que ya conocen la calidad del servicio del taller F3 + A2.
4. Establecer acuerdos comerciales empresas de la zona, que les permitan acceder a los servicios brindados por el taller. D2 + O3.
5. Crear acciones apegadas a un Plan Estratégico para consolidar metas de venta D1 +O4.
6. Establecer un segmento de mercado objetivo para camioneros de menor tonelaje y ofrecer servicios de mantenimiento más accesibles. D2+ A5+O9

Tabla 7 Matriz de Cruce de Variables Campbell

APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA CAMPBELL SOUP COMPANY - TRUCK EXPRESS MAQUINARIA PESADA						
	FACTORES INTERNOS					
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>		<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>
	F1	Experiencia por más de veinte y cinco años	3	D1	Inexistencia de un Plan Estratégico	3
	F2	Conocimiento del Negocio de Reparación de Camiones	3	D2	Recursos limitados a nivel financiero	3
	F3	Reconocimiento de trabajos de calidad por usuarios	2	D3	Recuperación de cartera de crédito lento	3
	F4	Flexibilidad en el servicio ya que atiende emergencias a cualquier hora	3	D4	Inexistente un Plan de Entrenamiento y Capacitación al Personal	1
	F5	Equipo de Mecánicos con gran experiencia en equipos pesados	3	D5	Inexistencia de un Sistema de Gestión de Calidad en Diagnóstico	2
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>FO (Maxi-Maxi) - E. Ofensiva</b>	<b>15</b>	<b>DO (Mini-Maxi) - E. Reorientación</b>	<b>10</b>
	O1	Posibilidad de ampliar nuevos servicios de diagnóstico	3	10	Establecer acuerdos comerciales empresas de la zona, que les permitan acceder a los servicios brindados por el Taller. D2 + O3	5
	O2	Cierre de Talleres de Reparación en la zona de San Rafael del Sur	3	5	Crear acciones apegadas a un Plan Estratégico para consolidar metas de venta D1 + O4	5
FACTORES EXTERNOS	O3	Proponer nuevas formas comerciales ante la crisis, para captar nuevos	2			
	O4	Establecer Alianzas con nuevas empresas que operan en la zona de	2			
	O5	Villa el Carmen. Diseñar servicios de diagnóstico de bajo costo para los clientes.	2			
	<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>FA (Maxi-Mini) - E. Defensivo</b>	<b>5</b>	<b>DA (Mini-Mini) - E. Supervivencia</b>	<b>6</b>
	A1	Surgimiento de nuevos talleres de reparación informales	2	5	Establecer un segmento de mercado objetivo para camioneros de menor tonelaje y ofrecer servicios de mantenimiento mas accesibles. D2+ A4	6
	A2	Crisis económica agravada	3			
	A3	Migración del capital humano al exterior por la falta de demanda de servicios	1			
	A4	Confiscación por parte del Estado a la empresa privada	3			

NOTA: 1 BAJO, 2 MEDIO, 3 ALTO

## **PLAN DE ACCION (ACTIVIDADES).**

1. Establecer un portafolio de servicio económico para los mantenimientos preventivos en el primer trimestre del 2020.
2. Crear alianzas con las empresas de la zona por paquete de flotas de camiones, se otorga descuentos especiales.
3. Renovar los equipos y maquinaria para diagnósticos de sistema de suspensión para camiones, de forma escalonada.
4. Establecer un programa de emergencias para los camiones en cualquier horario, por algún desperfecto en la carretera

Tabla 8 Análisis de Estrategias - Truckexpress - Fuente Propia

ANALISIS DE LA ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATEGICO 2020-2025									
TRUCKEXPRESS MAQUINARIA PESADA									
	¿Cómo?				Medición	Evaluación	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Con qué?
Cuadrante	Puntaje	Estrategia	Puntaje	Actividad	Indicador	Meta	Responsable	Fecha	Recursos
Ofensiva	15	Desarrollar un paquete de servicios acorde a la situación económica del país F1+F2+F3+O5	10	Establecer un portafolio de servicio economico para los mantenimientos preventivos	% de efectividad en la entrega a los clientes del portafolio de servicios nuevo	100% de clientes potenciales	Gerente Propietario	2020	Según presupuesto proyectado por Truckexpress Maquinaria Pesada
				Crear alianzas con las empresas de la zona por paquete de flotas de camiones, se otorga descuentos especiales	% de efectividad en la firma de alianzas con las empresas	100% de clientes potenciales	Gerente Propietario	2021	Según presupuesto proyectado por Truckexpress Maquinaria Pesada
		Ofertar diagnosticos accesibles por flotas mayores a cinco camiones en cualquier horario F4 + O3	5	Adquirir equipos electronicos para diagnosticos de sistema de suspension para camiones	% completado de adquisicion de equipos	100% de clientes potenciales	Gerente Propietario	2022	Según presupuesto proyectado por Truckexpress Maquinaria Pesada
				Establecer un programa de emergencias para los camiones en cualquier horario, por algun desperfecto en la carretera	% completado de contratos de programas de emergencias firmado con clientes	100% de clientes potenciales	Gerente Propietario	2024	Según presupuesto proyectado por Truckexpress Maquinaria Pesada
Reorientación	10	Establecer acuerdos comerciales empresas de la zona, que les permitan acceder a los servicios brindados por el Taller. D2 + O3	5						
		Crear acciones apegadas a un Plan Estrategico para consolidar metas de venta D1 +O4	5						
Defensiva	5	Establecer una oferta mas aterrizada a la situación actual del país, enfocada a los clientes que ya conocen la calidad del servicio del taller F3 + A2	5						
Supervivencia	6	Establecer un segmento de mercado objetivo para camioneros de menor tonelaje y ofrecer servicios de mantenimiento mas accesibles. D2+ A5	6						
Nota: Solo se elabora la Estrategia Ofensiva, ya que esa fue la que repuntó en la calificación como la Estrategia idónea									

## **MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL.**

Truckexpress maquinaria pesada deberá monitorear y dar seguimiento a la gestión que involucra la ejecución de los planes para determinar si las actividades se están cumpliendo de acuerdo con lo establecido. En una organización como truckexpress maquinaria pesada, donde las áreas no trabajan de manera conjunta es difícil introducir una cultura de monitoreo ya que se requiere de mucha disciplina y trabajo en equipo.

Con las acciones propuestas, se espera conseguir la cohesión necesaria de las áreas técnica (Servicio) y administrativa que integran la organización y así hacer cumplir la misión de truckexpress maquinaria pesada.

A través del monitoreo y control, se estarán midiendo los resultados obtenidos. Es necesaria la evaluación periódica y la comunicación del análisis de la información, para que la organización conozca el estado actual de las actividades a realizar.

A partir de esos resultados se continuarán o modificarán según los resultados que se obtengan. Asimismo, es necesario realizar mesas de trabajo o reuniones con el personal involucrado para conocer qué dificultades se presentaron en el momento de realizar las diferentes tareas y cómo se resolvieron. De esa manera se podrán ir mejorando los procesos y creando las acciones necesarias para evitar que el problema vuelva a ocurrir.

En este punto es también necesario contrastar los resultados basados no solamente en los indicadores, sino también en su estructura organizacional de la empresa truckexpress maquinaria pesada. Los resultados obtenidos tienen que ser comunicados a los empleados y de forma segura que todos estén informados acerca del desempeño y cumplimiento de las actividades que se están realizando.

Tabla 9 Listado Propuesto de Indicadores de Control a Truckexpress - Fuente Propia

LISTADO DE INDICADORES PROPUESTOS A TRUCKEXPRESS MAQUINARIA PESADA											
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	PARA QUE SIRVE EL INDICADOR	PROCESO	FORMULA	UNIDADES	META	TENDENCIA ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	SUPERVISOR DE CUMPLIMIENTO
1	CUMPLIMIENTO EN LA ATENCION A SOLICITUDES DE REPARACION	EFICACIA	Para medir el desempeño de mecanicos y la gestión del proceso frente a la atención de solicitudes de reparación	Operativo-Comercial	No de requerimientos atendido y entregados / total de requerimientos recibidos	%	90%	AUMENTAR	Mensual	Plantilla Manual en Excel	Gerente Propietario
2	OPORTUNIDAD EN LA ATENCION A REQUERIMIENTOS	EFICIENCIA	Para medir la eficiencia del proceso en la atención a requerimientos	Operativo-Comercial	Tiempo promedio para solucionar los requerimientos recibidos	Horas	Nivel crítico 2 a 6 horas, Nivel medio 24 - 28 horas, Nivel bajo 48 - 72 horas	DISMINUIR	Mensual	Plantilla Manual en Excel	Gerente Propietario
3	RETENCION DE CLIENTES	EFFECTIVIDAD	Medir la cantidad de clientes con fidelización al Taller	Operativo-Comercial	Clientes perdidos/ Clientes atendidos satisfechos	%	5%	DISMINUIR	Mensual	Plantilla Manual en Excel	Gerente Propietario

Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:
FECHA:	FECHA:

## CONCLUSIONES

Debido a que no existía una misión, se formuló la misión de la empresa que proporcionará una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa. De igual forma se formuló la visión acorde a las expectativas del gerente propietario.

Se realizó una formulación de objetivos estratégicos, ya que la empresa cuenta con un solo objetivo general, fue necesario establecer objetivos más específicos orientados a alcanzar la misión.

Mediante el estudio del entorno de la empresa, se realizó un análisis del ambiente externo de la misma, determinando las oportunidades con las que cuenta la empresa.

La matriz de evaluación de factores externos arrojó una ponderación de 2,41 que se encuentra por debajo del promedio de 2,5 lo que indica que la empresa no ha aprovechado las oportunidades y minimiza los efectos de la amenaza.

Por medio de un análisis del ambiente interno se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa y fueron analizadas por medio del análisis estructural, posteriormente se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,6 que también se encuentra sobre el promedio lo que indica que la empresa se encuentra débil internamente.

Una vez realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos.

Por último, una vez identificadas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración de los planes de acción y matriz de problemas con sus planes de acción y presupuestos propuestos, que serían necesarios implementar en la empresa truckexpress maquinaria pesada para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa truckexpress maquinaria pesada., implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados y el gerente propietario de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma para los años 2020-2025.
- Luego de implantado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante a los dos años y medio de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.
- Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias.

## BIBLIOGRAFIA

1. FRED R, David, Conceptos De Administración Estratégica, (2003). 9da. Edición.
2. Michael Porter (1990). La Ventaja Competitiva 9da. Edición.
3. Thompson, Gamble, Peteraf Y Strickand. (2014). 18va Edición.
4. Chiavenato, Idalberto Y Sapiro. (2011). Planeación Estratégica. México, McGraw Hill. 2da. Edición.
5. (Peter F. Drucker 2007). Gestión Del Conocimiento Primera Edición En español.
6. SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación Y Gestión Bogotá: 3R Editores (1999).
7. Gestión De Capital Humano Verónica De Lucca. Documentos Recopilados En La Maestría En Gestión Empresarial Apuntes De Clases UNI-DPEC.
8. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman & D. R. Gilbert, 1996 Administración - 6ta Edición -

## ANEXO.

Guía de preguntas para el análisis de factores claves de éxito dirigida a clientes:

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Truckexpress?
2. ¿Qué sabe acerca de la empresa?
3. ¿Del siguiente listado de talleres de camiones en San Rafael del Sur, que porcentaje le asignaría de 0 a 100%
4. ¿Qué nos puede decir acerca nuestro personal que lo atendió? ¿Cómo fue el trato?
5. ¿Cómo podría usted calificarnos en relación con la competencia?
6. ¿Haría uso de nuestros servicios nuevamente si tuviera otra oportunidad?  
¿Recomendaría nuestra empresa? ¿Por qué?

## II. Formato de preguntas de análisis interno

Guía de preguntas:

1. Desde que año fue fundada la empresa Truckexpress?
2. ¿Desde sus inicios, la empresa con cuantos colaboradores inició?
3. ¿Cuánto colaboradores tiene actualmente la compañía?
4. Mencione los problemas con los que en la actualidad cuenta la empresa.
5. Desde su punto de vista, ¿qué cree usted que ha afectado más a la compañía?
6. Cuentan con algún modelo de planificación en la actualidad?
7. Cree usted que un Plan Estratégico podría ayudarle a Truckexpress
8. Las finanzas se manejan de qué forma en la actualidad?
9. Explique cómo es el proceso de atención a sus clientes?
10. Podría decirnos cuál es la visión que tienen los dueños de Truckexpress?